



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ MALÉHO RODINNÉHO PODNIKU

DEVELOPMENT OF A SMALL FAMILY BUSINESS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Eliška Nováková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Eliška Nováková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Rozvoj malého rodinného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle bakalářské práce
Teoretická část
Analytická část
Návrhová část
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy navrhnout oblasti pro strategický rozvoj malého rodinného podniku.

Základní literární prameny:

BURNS Paul. Entrepreneurship and small business. New York: 2001, 418 s. ISBN 0-333-91474-0.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

OSTERWALDER, Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů. 2. vydání. Brno, 2015. 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha. 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá rozvojem malého rodinného podniku. Teoretická část obsahuje podklady z oblasti podnikání. Následuje analytická část, kde je podrobně popsáno jak vnitřní, tak i vnější prostředí konkrétního podniku. Na základě strategické analýzy je určena jeho pozice a následně jsou navrhnuty věci, které by měly přispět ke zvýšení tržeb podniku. Poslední část zahrnuje několik návrhů, jejichž výstupem by mělo být dosažení vyšších tržeb.

Klíčová slova

rodinný podnik, rozvoj podniku, marketing, finanční analýza, SWOT

Abstract

The bachelor thesis deals with the development of a small family business. The theoretical part contains business papers. This is followed by an analytical section describing in detail both the internal and external environment of a specific business. Its' position is determined, based on the strategic analysis, then things are designed to help increase the company revenue. The last part includes several suggestions, that should result in the higher sales.

Key words

family company, business development, marketing, financial analysis, SWOT

Bibliografická citace

NOVÁKOVÁ, Eliška. *Rozvoj malého rodinného podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/115905>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Vojtěchu Korábovi Dr., MBA, za vedení bakalářské práce a rady, které mi v průběhu roku podával. Moje slova díky dále patří pracovníkům poradenského centra Alfons, Kristýně Novákové, Ing. Václavu Novákovi a zbytku rodiny za velkou pomoc a podporu při psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	12
1.1 Vymezení problémů a cíle práce.....	12
1.2 Metody použité v bakalářské práci	12
2 TEORETICKÁ ČÁST	14
2.1 Definice a význam rodinných podniků	14
2.2 Marketing v rodinné firmě	15
2.2.1 Marketingová vize	15
2.2.2 Marketingový plán.....	16
2.3 Strategická analýza.....	17
2.3.1 Analýza vnějšího prostředí	17
2.3.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností.....	19
2.3.3 SWOT	19
2.3.4 Strategické cíle rodinných podniků	20
2.4 Internetový marketing	22
2.4.1 B2C marketing na internetu	23
2.5 Prodej v rodinné firmě	23
2.6 Teorie rozvoje malého podniku	25
3 ANALYTICKÁ ČÁST	27
3.1 Představení podniku	27
3.1.1 Činnost/předmět podnikání.....	27
3.1.2 Proč zrovna Ze Stodoly?	28
3.2 Analýza podniku	28
3.2.1 Tržní segment	28
3.2.2 Vize, cíle a strategie.....	30
3.3 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	30

3.3.1	Porterova analýza.....	30
3.3.2	PEST analýza.....	32
3.3.3	Analýza zákazníků.....	33
3.3.4	Analýza dodavatelů.....	34
3.3.5	Analýza konkurence	36
3.4	Analýza vnitřního prostředí podniku	37
3.5	Marketing a obchod v podniku	41
3.5.1	Marketing v podniku.....	41
3.5.2	Prodej.....	42
3.6	Finanční analýza podniku	45
3.6.1	Náklady na lisovnu	45
3.7	SWOT	45
3.7.1	Silné stránky	46
3.7.2	Slabé stránky.....	48
3.7.3	Příležitosti	49
3.7.4	Hrozby	50
4	NÁVRHOVÁ ČÁST.....	51
4.1	Strategické a taktické cíle.....	51
4.2	Expanze na nový trh.....	52
4.2.1	Potravinářský trh.....	53
4.2.2	Výživa zvířat.....	54
4.3	Rozšířit portfolio prodejních akcí	54
4.4	Jak lépe využívat marketingové nástroje	56
4.4.1	Reklamní strategie	56
4.4.2	Online marketing	56
4.4.3	Offline marketing.....	59
	ZÁVĚR	60
	Seznam použité literatury	61

Seznam použitých obrázků	64
Seznam použitých tabulek.....	65

ÚVOD

Jako téma bakalářské práce byl vybrán rozvoj malých rodinných podniků. Před nedávnem rodina Novákových založila podnik Ze Stodoly, který se zabývá lisováním olejů za studena. Práce v rodinném podniku členy rodiny baví a naplňuje, otvírá jim nové obzory a dává šanci dozvědět se něco nového, inovativního. V rámci práce bude vytvořen plán na zvýšení zisku a rovněž i postupy, které povedou k jeho zvýšení. Pomocí analýz se pak utřídí jednotlivá data o zkoumané firmě.

Bakalářskou práci lze rozdělit na tři části. Teoretická část se zabývá problematikou rodinného podnikání obecně, tudíž od samotné myšlenky podnikání, až po spokojené zákazníky, kteří se k výrobkům podniku vrací. Především se práce zaměřuje na marketing a strategické cíle, z nichž vychází navazující části práce. Důraz je kladen na internetový marketing, který je v dnešní době velmi důležitý, neboť lidé žijí v době internetu a sociálních sítí.

Další část se nazývá analytická. V této části se představuje podnik Ze Stodoly, jeho činnost a poslání. Podrobně jsou zkoumány faktory, které působí zvnitřku, ale i zvnějšku na daný podnik. Jsou zde použity PEST analýza, Porterova analýza, analýza zákazníků, konkurentů a dodavatelů. Vše bude důkladně prověřeno a shrnuto ve SWOT analýze, která se rozděluje do čtyř oblastí. Tyto čtyři oblasti mapují příležitosti podniku, jeho slabé a silné stránky. Získané informace pak umožňují podniku zlepšovat jeho silné stránky a vyvíjet se dopředu.

Finanční analýzu nelze provést, neboť rodina podniká ve dvou oblastech a má pouze jednoduché účetnictví, které nerozděluje příjmy z jednotlivých oblastí podnikání. Pro účely bakalářské práce byla vybrána pouze jedna část, a to Ze Stodoly, která se zabývá lisováním olejů za studena.

Poslední část je zaměřena na růst tržeb a především na jednotlivé složky, které musí fungovat, aby bylo dosaženo určitých cílů. V první řadě se bude vycházet z výsledků SWOT analýzy, především co podnik potřebuje – obraz o aktuální situaci, zlepšení

či výhodách, kterými podnik Ze Stodoly disponuje, aby se mohl rozvíjet a stabilně růst v tržním prostředí.

Tato práce má za cíle přinést podklady pro rozvoj podniku vně i uvnitř, a s tím souvisí i zvýšení tržeb.

1 CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tato část se zaměřuje na vymezení problému bakalářské práce, její cíle a použitou metodologii.

1.1 Vymezení problémů a cíle práce

„Základem každého podnikání je MYŠLENKA, VŮLE, VYTRVALOST.“ (1, str. 43)

Rodinné podniky byly a jsou nedílnou součástí moderní ekonomiky. Hrají neodmyslitelnou úlohu při vytváření nových pracovních pozic a tvorbě hrubého domácího produktu. Systém rodinných podniků se především zaměřuje na dobré vztahy a spokojenost jejich členů, zatímco jiné formy podnikání jsou výrazně výkonově orientované. Je třeba, aby se tyto dva rozličné systémy doplňovaly a podporovaly. V dnešní době je ideální čas začít podnikat. Česká ekonomika je stabilní a zažívá období růstu.

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout zvýšení tržeb a procesy, které tomu předcházejí. Tato práce je pro konkrétní podnik Ze Stodoly, který má své specifické problémy, tudíž výsledky nelze použít na podnik jiný. Výsledky budou zpracovány do přehledné formy a předány podniku Ze Stodoly.

Cílem je, aby poznal své slabé a silné stránky, pracoval efektivněji a rychleji, díky čemuž následně docílí i zvýšení tržeb.

1.2 Metody použité v bakalářské práci

Základní metodou použitou v teoretické části je zpracování rešerše odborné literatury, která je uvedena v použitých zdrojích. Na jejím základě je postavena analytická a návrhová část práce. Dále je v této části detailně probrána definice rodinného podniku, marketingu, strategické analýzy a prodeje.

V analytické části práce bude nejprve popsán samotný podnik a poté data o podniku, která jsou přenesena do konkrétních modelů analýzy, jež budou popsány v teoretické části. Výstupem této druhé části je syntéza dat do SWOT matice.

Závěrem je uvedena návrhová část, která vychází z předchozích dvou kapitol. Je zde určen směr, kterým by se měl podnik vydat.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Definice a význam rodinných podniků

V odborných kruzích se názory na malé rodinné podniky liší. Jedna strana zastává názor, že malé a střední podniky mají specifickou sféru, které je potřeba věnovat zvláštní pozornost. Druhá strana tuto pozornost neuznává.

- „V rodinné firmě je většina vlastnických, nebo kontrolních práv vykonávána jedinou rodinnou a do podnikání jsou zapojeni alespoň dva členové rodiny.
- Rodinná firma je taková, ve které jeden nebo více členů rodiny je manažer, člen správních orgánů nebo vlastní pět nebo více procent vlastního kapitálu, buď jako jednotlivec, nebo jako skupina.
- Za rodinnou firmu je považován podnik, v němž členové rodiny vlastní nejméně 50 %.“ (2, str. 11)

V odborné literatuře se lze setkat s celou řadou definic rodinných podniků. Právě nejasnost pojmů a zanedbání výzkumu způsobilo, že lze nalézt spoustu podobných definic. Zde jsou uvedeny pouze tři z několika definic. V zásadě každá vypovídá trochu o něčem jiném, a to především v oblasti vlastnictví a počtu zapojených členů (2).

Ve světě tvoří 50–80 % podniky rodinné. Podílejí se rovnoměrně na zaměstnanosti (43–75 %) a tvorbě HDP (35–70 %). Nelze hovořit pouze o lokálních podnicích, ale spadají sem i velké podniky jako např. Samsung Group, BMW nebo Toyota Motor Corp (3).

Práce se však bude zabývat pouze malými a středními podniky, které mají význam pro zdraví ekonomiky České republiky. V následujících kapitolách bude popsáno, co všechno musí úspěšný podnik splňovat, aby se mohl rozvíjet.

2.2 Marketing v rodinné firmě

Marketing je procesem plánování, oceňování, propagace výrobků a služeb, které byly nabídnuty správným zákazníkům ve správný čas za adekvátní cenu (1). Je spojován s kvalitou výrobků, služeb či pověstí firmy (2).

„Česká ekonomika zažívá dobré časy. Malé a střední podniky si to uvědomují a začínají investovat do marketingových aktivit. Vzdělávají se a rozvíjí značku.“ (4)

Za jádro obchodní činnosti a částečně i marketingu bývá označován **produkt**. V odborné literatuře obecně není rozdíl mezi rodinnými a nerodinnými podniky, což je škoda, protože v rodinných podnicích je kladen důraz nejen na kvalitu produktu, ale zároveň i na historii, hodnoty a původ firmy. Tím vším se dá zvýšit ziskovost. V dnešní době jsou produkty a služby vnímány jako pozitivní image. Právě je lidé vnímají pozitivně a mají tak velký podíl u nově začínajících podniků (2).

„Podle zjištění Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR se rodinné firmy nejčastěji profilují v potravinářství. Druhým nejčastějším oborem je stavební činnost a třetím výroba nábytku. Poměrně častá je autodoprava, zemědělství a textilní výroba.“ (5)

2.2.1 Marketingová vize

Vize stojí úplně na začátku každého podnikání. Obecně je dáno, pokud není vize, nemůže podnik dlouhodobě úspěšně fungovat. Posláním je pak skutečnost, kterou vnímají vlastníci podniku jako důvod jeho existence. Někteří podnikatelé tvrdí, že nemají žádnou vizi. I když se jedná o dobře prosperující podnik, tak i když si to nemusí uvědomovat, musí někam směřovat. Ať již se jedná o platbu splátek, budování komplexu pro vlastní děti či zabezpečení na stáří (6).

Vize podniku se stanovuje na pět i více let. Zahrnuje hlavní směry rozvoje, rozsah poskytovaných služeb a výroby, vztahy k zákazníkům, postavení organizace na trhu atd. Může přicházet s novými, inovačními produkty či službami na základě

originálních myšlenek a nových vědeckých poznatků. Zkratka vypovídá o tom, v čem je podnik jedinečný (7).

Podnikovou vizí jsou sledovány tři základní cíle:

- vyjasnit obecný směr rozvoje podniku,
- motivovat lidi, aby tímto správným směrem vykročili,
- efektivně koordinovat činnost celého pracovního týmu (8).

Podle Jakubíkové je vize charakterizována určitými znaky. Základem je obraznost, adresnost, jednoznačnost, flexibilita, uskutečnitelnost, srozumitelnost a propojenost na potřeby zákazníků. A na konec vize musí odpovídat reálné situaci a skutečným možnostem podniku (8).

2.2.2 Marketingový plán

Marketingový plán je jedním z nejdůležitějších bodů, na kterém se dá stavět prosperující podnik. Často lze slyšet, že to nemá cenu a že tento krok v podnikání není důležitý. Přesto ale již od samého počátku podnikání nemusí být vše ideální a plán může pomoci k dosažení stanovených cílů. Toho lze dosáhnout tím, že je plán zaměřen na hlavní oblasti zájmu podniku (9).

Doporučuje se stanovit plán na půl roku dopředu. Okolnosti se však mění, čímž dochází k jeho přizpůsobování. Marketing je taky přání zákazníka neboli zákazník, náš pán. Úplně na začátku každého podnikání si je třeba položit dvě otázky:

- jaký produkt uspokojí spotřebitele,
- konkurenční výhody – dodavatelé, zákazník a jeho měnící se požadavky, v čem je náš produkt před konkurencí výjimečný, míra snadnosti vstupu nových podniků do odvětví (1).

Jestliže produkt obstál, může se pokračovat dále. V dnešním světě je trh přesycen začínajícími podniky. I na zcela neznámém či zdánlivě nesmyslném produktu se dá v dnešní době vydělat, pokud je nastaven správný marketing.

2.2.2.1 Analýza zákazníka

Zákazník je na prvním místě, a proto je nutné vyhodnotit analýzu jeho chování a charakteristických vlastností. Rozhodovací proces je přítomen po celou dobu podnikání. Tento proces rozhodování může být náhodný, či plánovaný. Ovlivňují ho dva základní faktory:

- reálná fakta – cena, výkon, užitečnost,
- emocionální fakta – oblíbená barva, vůně, chuť, smysl (1).

Každá služba či výrobek má jeden, či druhý faktor vyvinutější. Samozřejmě podnikatelé se snaží naplnit oba faktory (1).

2.2.2.2 Analýza konkurence

Podniky zapomínají na konkurenci a často ji podceňují. Její základní členění lze rozdělit na:

- stálou konkurenci – je častější a lze se na ni připravit. Je nutné si vytvořit konkurenční výhodu, kterou zákazníci postrádají u ostatních.
- novou konkurenci – pokud je zakládán start up na něco, kde člověk převážně působí sám, je to určitě výhodou. Je potřeba si dát pozor na stanovování cen a odhad prodeje, chování spotřebitelů či různé bariéry na trhu (1).

2.3 Strategická analýza

V této části bude uvedena analýza jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí. Bude rozebrána PEST analýza, Porterův model pěti sil a model 7S.

2.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Každý podnik je ovlivňován vnějším prostředím. Neexistuje podnik, který by byl izolován, tedy lze říci, že prostředí působí bez rozdílu na každého. V následující části bude uvedena PEST analýza a Porterův model pěti sil (10).

PEST analýza

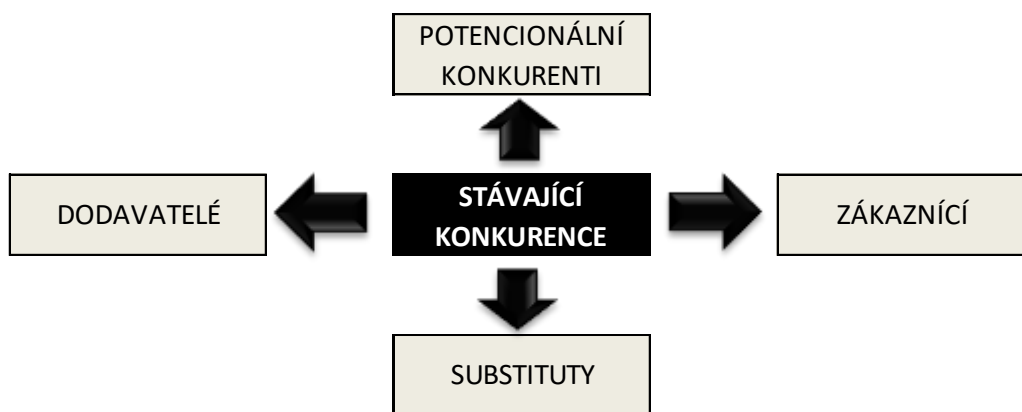
PEST znamená, že jednotlivá písmena jsou počáteční písmena makroekonomických faktorů působících na podnik.

- **Politické a legislativní** faktory se zaměřují na zákony, nařízení a povolení, která stanoví, za jakých podmínek může podnik fungovat a co musí splňovat. Týkají se stability státních organizací, zda se dají očekávat nějaké změny v daňové politice, jaká je stabilita vlády a jaké jsou postoje státu k podpoře podnikání.
- **Ekonomický** faktor zkoumá hospodářské ukazatele a předpoklady budoucího vývoje. Zjišťuje především ekonomickou stabilitu země, míru nezaměstnanosti a ekonomickou sílu obyvatelstva.
- **Sociální a kulturní** faktory zobrazují vlivy spojené s postojem a životem lidstva. Patří sem struktura populace z hlediska věku, životní úrovně, hustoty zalidnění, vzdělání a vývoje životní úrovně obyvatelstva.
- **Technologický** faktor obvykle zkoumá technologické podmínky daného státu. Rovněž se snaží vypořádat budoucí vývoj, a zda je podnik touto technologií ovlivněn, či nikoliv. Je to spojeno především s investicemi do vědy a výzkumu (11).

Cílem PEST analýzy je rozpoznat faktory, které ovlivňují firmu, a nadále s nimi pracovat. Vlivy důležité pro jeden podnik nemusí znamenat nic pro druhý. Tudíž je důležité zpracovat pro daný podnik konkrétní analýzu (11).

Porterův model pěti sil

Koncept spočívá v pojetí podnikatelského podniku soutěžícího s ostatními o podíl na trhu. Aplikace tohoto modelu a získání výstupů je komplikované z důvodu náročnosti mapování konkurence. Zásadní je zkoumání vyjednávací síly, kterou disponují naši dodavatelé a naši odběratelé. Model se také zaměřuje na riziko konkurence substitutů. To vychází z existence v různé míře podobných produktů, jež by mohly náš produkt nahradit (12).



Obr. 1: Grafické znázornění Porterova modelu (Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Analýza vnitřního prostředí zaznamenává slabé či silné stránky podniku. Management, který by si jich byl vědom, se je snaží důsledně odstraňovat či eliminovat jejich hrozbu pro podnik.

Model 7S

Cílem je určení kritických faktorů úspěchu. Tento model byl navržen poradenskou firmou McKinsey, která spojila rozhodující faktory do celku a vytvořila vzájemnou provázanost. Tyto faktory jsou:

- strategie,
- struktura,
- systémové řízení,
- styl manažerské práce,
- spolupracovníci,
- schopnosti,
- sdílené hodnoty (13).

2.3.3 SWOT

SWOT je jedna z nejznámějších analýz. Vyjadřuje vnitřní a vnější faktory působící na podnik. Vnitřní faktory se dělí na silné a slabé stránky. Jsou snadno zjistitelné a dají se změnit. Vnější faktory se dělí na příležitosti a hrozby. Bohužel se nedají ovlivnit,

lze se však alespoň přizpůsobit. SWOT tedy slouží k určování strategie podniku. Základem je využít silné stránky a příležitosti a naopak potlačit hrozby a zlepšit slabé stránky (14).

Tab. 1: Swot analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	S trengths SILNÉ STRÁNKY	W eaknesses SLABÉ STRÁNKY
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	O pportunities PŘÍLEŽITOSTI	T hreats HROZBY

2.3.4 Strategické cíle rodinných podniků

Strategické cíle definují stavy, kterých má být na konci strategického období dosaženo. Konkretizují vizi, poslání a umožňují kontrolní činnost. Je jedno, jestli se jedná o velký, střední, nebo rodinný podnik, základní pravidla jsou vždy stejná (15).

Vlastnosti strategických cílů:

- jsou vztaženy k výsledku, nikdy k činnosti,
- jsou stanoveny v měřitelných jednotkách,
- jsou dosažitelné a motivující,
- musí mít časové určení (15).

2.3.4.1 Strategie produktu

Pro zjednodušení existuje pravidlo stanovující cíle, a tím je SMART. Je to zkratka anglických slov, která vyjadřují vlastnosti daného cíle.

S (Specific) – specifické

M (Measurable) – měřitelné

A (Agreed) – akceptovatelné, dosažitelné

R (Realistic) – realistické

T (Trackable) – termínované, časově vymezené

2.3.4.2 Strategie podniků

Důležité je rozhodnutí podniku, pro kterou ze základních strategií se rozhodne.

U většiny podniků se lze setkat s kombinací následujících strategií.

Strategie diferenciacce produktu

Tuto strategii používají převážně začínající nebo malé a střední podniky. Odlišení produktu může probíhat v několika částech. Může se jednat o jedinečnost produktu nebo poskytování doplňkové služby. Zde hraje významnou roli reklama, pokud je správně a efektivně zaměřena. V dnešním vyspělém světě není problém sehnat si službu či produkt, ale čím dál častěji se zákazníci rozhodují podle nápaditého obalu a způsobu výroby produktu (1).

Strategie minimálních nákladů

Podniky se příliš nesoustředí na produkt, ale více se zajímají, aby zaujaly co největší masu lidí. Diferenciacce produktu spočívá v co nejnižších nákladech v odvětví. Jak ve výrobě, kde se snaží efektivně vyrobit co největší množství výrobků, tak i v distribuci, kde se snaží prodávat za nižší cenu než konkurence (1).

Strategie orientace na tržní segment

Pokud se podnik soustředí na tržní segment, soustředí se zároveň i na cílovou skupinu zákazníků. Ať je to podle věku, profese či zájmu. Tuto taktiku používá většina podniků, je jen málo těch, kteří obsáhnou téměř celý trh (1).

Strategie je umění řídit činnost podniku, tedy něco dlouhodobého. Existují podnikové cíle a v nich se plánuje, jak se pomalými krůčky dostat k jejich naplnění. Dále jsou zde obchodní strategie, výrobní strategie, finančně orientované strategie atd. Zde byla uvedena pouze jedna z nich.

2.4 Internetový marketing

Současná společnost žije v době internetu. V historii lidstva nikdy nebylo jednodušší zveřejnit reklamu či spot na sociálních sítích. Tudíž i marketing má větší zastoupení na internetu, než tomu bylo dřív.

„Marketing má přinášet zákazníkům hodnotu, ale zároveň firmě zisk plynoucí ze spokojených uživatelů jejich produktů. Cílem firmy tak musí být poskytovat kvalitní produkty, za přijatelnou cenu, ve správný čas, na správném místě a správným způsobem.“ (16, str. 17)

Základní strategií marketingu je komunikační mix neboli 4P. Nástroje, které pomáhají najít a zacílit cílovou skupinu.

Product (produkt) – něco, co zákazníkovi přináší hodnotu a užitek.

Price (cena) – cena produktu, cena dopravy a balného, čas, fyzické i psychické vypětí nad daným produktem.

Place (distribuce) – vše, co je potřeba, aby zákazník dostal daný produkt.

Promotion (komunikace) – komunikace je základ úspěchu, ať na straně zákazníka nebo podniku (16).

Zaměřit se na cílovou skupinu je mnohem účinnější než na masu. A z toho vychází **vztahový marketing**, který bývá pro rodinný podnik zásadní. Ve zkratce vztahový marketing přináší zvýšenou loajalitu zákazníků, podněcuje k opakovanému nákupu, zvyšuje důvěryhodnost a přináší nové nápady od zákazníků. Na internetu se prezentuje pomocí sociálních sítí, Googlu, webových stránek či blogů. Další částí je účast na veletrzích, konferencích, seminářích, sportovních, kulturních či jiných společenských akcích. Zákazníci mohou vidět podnik naživo, a ne jenom na internetu (16).

2.4.1 B2C marketing na internetu

B2C (business-to-customer) vyjadřuje obchodní vztah a komunikaci podniku s koncovým zákazníkem prostřednictvím internetu. Tento vztah je založen na budování důvěry. Pro B2C zákazníky je důležité najít nějakou odlišnost. Není důležité koupit daný produkt hned, ale zaujmout potenciálního zákazníka tak, aby se vrátil a třeba o koupi uvažoval. Když více poznáte podnik, jak se kde propaguje, získáte k němu vztah a třeba jej doporučíte dál. V dnešním světě je nepřeberné množství produktů, či služeb a podniky na to reagují otevřeně (16).

Internetový marketing má oproti běžnému své výhody. K výhodám je řazena možnost monitorování a měření dat, dostupnost 24 hodin denně 7 dní v týdnu, dále i dynamický obsah, který lze kdykoliv měnit, a v možnosti individuálního přístupu (16).

Dále sem patří marketingová komunikace, která poskytuje informace od zákazníků, jak jsou spokojeni, či nespokojeni. Zda mají další požadavky nebo mohou napsat recenzi. A samozřejmě jsou získávány informace o zákazníkovi samotném.

Internetový marketing podniku umožňuje budování značky, prodávat přes e-shop, poskytovat informace, udržovat stálý kontakt se zákazníky a poskytovat podporu (16).

„Jak řekl Seneca: „Když někdo neví, do kterého přístavu chce doplout, není pro něj žádný vítr ten správný.“ Bez definování cíle (strategie) nelze provádět žádný marketing, neb poznání zákazníka je klíčem k úspěchu.“ (16, str. 26)

2.5 Prodej v rodinné firmě

Na začátku bylo řečeno, že hlavním konceptem, kterým se prodej v rodinné firmě řídí, je:

„MARKETING – PRODUKT – PRODEJ“.

Prodej v rodinném podniku = jeho cílem je dostat k zákazníkům daný produkt, který je dostupný v příslušném místě, čase, kvantitě a v odpovídající kvalitě. Na oplátku podnikateli náleží příslušná odměna, tedy zisk.

Organizace odbytu výrobcem

Na začátku každého podniku je zakladatel a pár lidí okolo. Zakladatel musí mít nejen dobrý nápad, ale musí také sestavit skupinu produktivních lidí, kteří se nechají zaměstnat. Odbytem se zabývá obchodní část, která tvoří velkou část podniku.

Ve vývoji podniku se postupuje ve čtyřech krocích.

Krok č. 1: „*Pokud je firma malá, pak podnikatel si distribuci nechává ve své přímé kompetenci.*“ „*Jde o typ, který je většinou na počátku vývoje každé firmy.*“ (1, str. 158)

Krok č. 2: Ve vývoji podniku se postupně vytváří skupina lidí, která se zabývá odbytem. V jejich čele stojí vedoucí, který současně řídí osobu zajišťující styk mezi výrobcem a distribucí.

Krok č. 3: V této části už vzniká specializovaná část marketingu. Jedná se o důležitý krok, při němž je marketing nadřazen odbytu.

Krok č. 4: Vznikají dealerské a distribuční sítě, které mají být blíž k zákazníkovi a jeho potřebám koupit daný produkt (1).

Dealerské sítě

Zde se vyjde z konceptu VÝROBCE-DEALER-ZÁKAZNÍK. Dealer zprostředkovává produkt k zákazníkovi a následně i jeho zpětnou vazbu.

„Základem je rychlost přenosu informací, odbornost, serióznost, vybavenost informacemi při uzavírání obchodů.“ (1, str. 160)

Pokud je rodinný podnik nováčkem na trhu, většinou si zajišťuje odbyt sám a dealera dělá někdo z rodiny.

Distribuční linie

Distribuční linie představuje cestu neboli souhrn organizací, které se podílejí na tom, aby se produkt dostal od výrobce k zákazníkovi. Tento soubor zahrnuje věci (aktivity), jež musí splňovat daná distribuce. Základem je včasné doručení na požadované místo, a to v daném množství a v příslušné jakosti (1).

Pokud je dobře znám trh, pak může proběhnout úspěšný obchod. Už v minulém století museli obchodníci vědět, kdo od nich odkoupí jejich produkty. Museli znát klienty, jaké problémy řeší, kde nakupují, rozpočet na nákupy, a tak je tomu i dnes. V dnešní době je více rozvinutá psychologie člověka a technologie, které si každý úspěšný obchodník musí přizpůsobit svým potřebám.

2.6 Teorie rozvoje malého podniku

Začínající podnik působí na velmi malém trhu. Je však žádoucí, aby rozšířil své pole působnosti a posílil svoji konkurenční výhodu, a tím získal větší podíl na trhu. Získané zdroje může investovat do rozšíření podniku.

Pokud má podnik dostatek financí, pak je může použít buď na podporu podniku zevnitř (dlouhodobého, nehmotného či finančního majetku), nebo volné finance může diverzifikovat do různých podnikatelských aktivit. Podnik při svém rozvoji může také využít vertikální integraci, což znamená spojení s jiným podnikem ve stejném odvětví. Může to být dodavatel (zpětná integrace) nebo distributor (progresivní integrace).

„Žádná růstová změna však nesmí být samoučelná, vždy musí vést ke zvýšení tvorby hodnoty a měla by produkovat výnosnost investic nad úrovní ceny kapitálu.“
(20, str. 75)

Marketingový rozvoj

Marketingový rozvoj znamená v první řadě to, že lidé o podniku ví. A pokud je zefektivněn marketing, tak se podnik dostává do podvědomí ještě více lidí, kteří si koupí daný produkt či službu. Základní věcí je zacílit na danou skupinu lidí, dostat se do jejich podvědomí, čímž se může zvýšit nákup produktů, a tudíž i tržby.

Prodejní rozvoj

Výše bylo popsáno prodejní prostředí. Rozvoj prodejních dovedností souvisí především s lidmi, které to baví a jdou si pevně za svým cílem. K tomu se mohou využít různé

kurzy, školení, networking atd. Investice do kvalitního vzdělání je ta nejlepší, protože se vrátí v podobě zvýšeného obrátu.

Finanční rozvoj

Velmi významnou roli hraje investiční politika podniku. Je to jedna z oblastí jeho činnosti. Tato oblast je zaměřena na správu a rozvoj hmotného, nehmotného a finančního majetku. Jedná se o dlouhodobé plánování.

Obecně má podnik neustále potřebu růst. Ať již se jedná o vstupy na nový trh, vědomosti nebo produkty. Produkty či služby se musí neustále zdokonalovat, musí se přicházet s novými nápady, neboť stálý produkt nestačí. Lidé hledají změnu a zážitek. Složitosti, které se zmiňují při teorii rozvoje podniku, jsou zmírněny mapováním a pochopením daného jevu, ovšem i teorie se mění a vyvíjí (21).

3 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato část se bude zabývat zanalyzováním konkrétního podniku, který je na trhu od dubna 2017. Výstupem bude SWOT analýza, která shrnuje ty nejpodstatnější věci z chodu podniku.

3.1 Představení podniku

NÁZEV	Ze Stodoly
SÍDLO	Jívoví 8
PRÁVNÍ FORMA	OSVČ
PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	Výroba potravinářských výrobků
MAJITEL	Ing. Václav Novák



Obr. 2: Logo Ze Stodoly

3.1.1 Činnost/předmět podnikání

Rodinná farma Ze Stodoly leží na Vysočině. Podnik se věnuje lisování olejů za studena. Konkrétně se jedná o tři produkty, a to lněný, makový a řepkový olej. Řepku a mák si sami vypěstují, a tak mají celý proces výroby olejů pod kontrolou – od zasetí

až po naplnění lahví. Len je odebírán z českého zemědělství z Polabí. Je to proto, že podnik Ze Stodoly leží v oblasti, kde se lnu nedaří.

3.1.2 Proč zrovna Ze Stodoly?

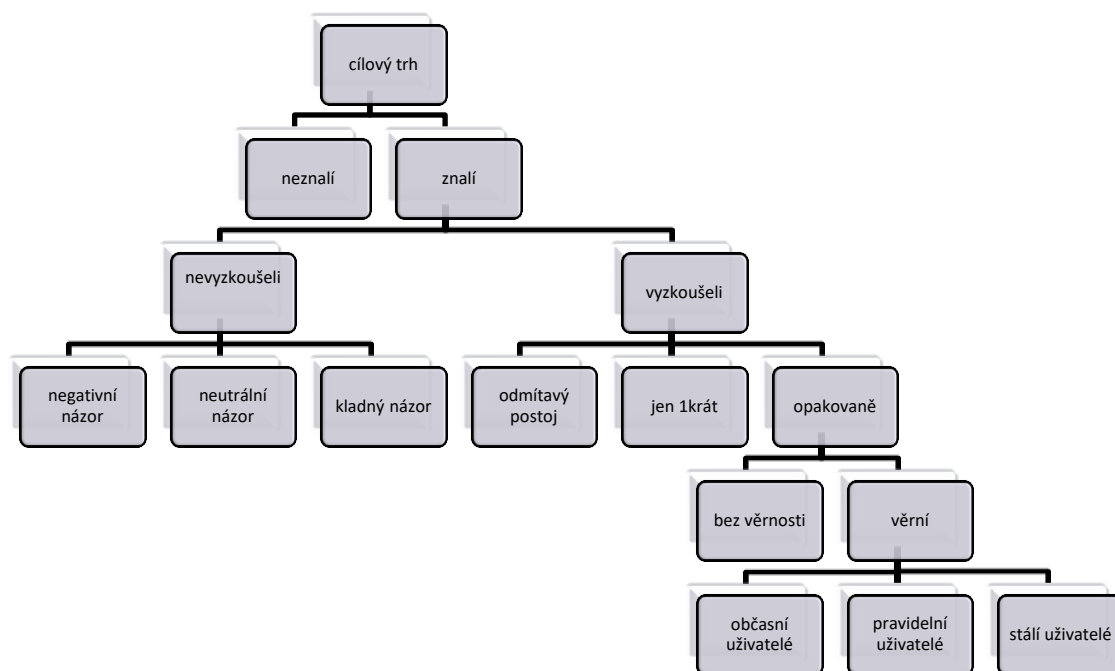
Tradice farmaření a vztah k přírodě patří k jejich rodině už po několik generací. Stodola je pro ně znakem rodinného hospodářství a představuje pro ně místo pro uchovávání úrody, pro chov domácích zvířat a taky místo pro uchovávání všeho potřebného k práci. Hospodářské stavení, které stálo na místě jejich stodoly-lisovny, sloužilo v minulosti ke všem těmto účelům. Nová lisovna je místem, kde především lisují oleje, plní lahvičky s oleji a uchovávají je do expedice. Rovněž slouží ke skladování surovin. Název Ze Stodoly si zvolili tedy jako odkaz na rodinnou tradici a staré stavení a také jako odkaz na stodolu, která symbolizuje znak farmaření.

3.2 Analýza podniku

V této části jsou popsány výsledky z analýzy podniku. Podnik byl analyzován z hlediska tržního segmentu, vize, cíle a strategie.

3.2.1 Tržní segment

Tržní segment je jedním z nejdůležitějších segmentů marketingu. Rozděluje velký heterogenní trh na menší homogenní části. Důležité je správně zacílit cílovou skupinu zákazníků, a to marketingovým mixem. Na výslednou skupinu se pak zaměřit a dosáhnout uspokojení trhu neboli zákazníků. Z dlouhodobého hlediska dochází k ušetření času, financí a podnik bude pracovat efektivněji. V následujícím rozdělení je rozebrán trh a jednotlivé segmenty zákazníků.



Obr. 3: Rozdělení zákazníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Oleje lisované za studena si kupují převážně ženy mezi 18–45 lety, které chtějí žít zdravým způsobem života a zajímá je, co jí, popřípadě je zaujme na první pohled design a lahvička, která je netypická pro oleje lisované za studena.

Podnik na sociální síti Facebook sledují převážně ženy (85 %), menší část pak tvoří muži (15 %). Z toho největší zájem projevují ženy od 25–34 let (38 %). V místním zastoupení uvádí většina sledovatelů město Brno, hned za ním pak následuje hlavní město Praha. Z toho se dá vyvozovat, že produkty Ze Stodoly oslovují lidi z velkých měst.

Na Instagramu je to hodně podobné jako na Facebooku, převážnou většinu sledovatelů tvoří ženy (92 %). Největší zastoupení (52 %) mají ženy ve věku 25–34 let, což je o 14 % více než na Facebooku. Hlavní lokality se prohodily, s 31 % stojí na prvním místě Praha. Za rok fungování na Instagramu má podnik přes 900 sledujících.

3.2.2 Vize, cíle a strategie

Vizí podniku je provozovat dobře fungující podnik s několika zaměstnanci, vytvořit prémiovou značku a rozšířit portfolio produktů. Cílem podniku je rozšiřovat povědomí o zdravé stravě a pracovat na objevování nových odbytových možností.

Kvalita a výborná chuť jsou symboly této značky. Do budoucna je na prvním místě právě obsah lahvičky. Dále chce podnik získat nové a udržet věrné zákazníky a vytvářet recepty s oleji, které budou zajímavé a chuťově dobré. Do budoucna mají za cíl ustálit výrobu, pravidelně lisovat, plnit apod.

Strategie podniku je kombinovaná. Orientují se nejen na produkt jako takový, ale snaží se odlišit od konkurentů, a to nejen designem lahviček, způsobem balení, ale i správnou chutí oleje. Dále se snaží orientovat na tržní segment, tedy na cílovou skupinu zákazníků. Bohužel se jim zatím nedaří oslovit správné zákazníky. Pokud se k hodnocení použije komunikační mix 4P, pak lze konstatovat, že produkt a cena je zvládnuta, ale na prodejních místech a reklamě značky se ještě musí pracovat.

3.3 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí podniku se bude provádět nejprve pomocí Porterovy analýzy, která zmapuje faktory ovlivňující vyjednávací pozici podniku v odvětví. Následně bude prostředí mapováno PEST analýzou popisující prostředí a děj okolo podniku.

3.3.1 Porterova analýza

Bariéry vstupu potenciálních nových konkurentů

K lisování olejů za studena jako výrobní činnosti je potřeba velký kapitál do začátku, a to především na postavení lisovny, zakoupení strojů, vybavení atd. Pokud je překonána finanční bariéra, spustí se velký kolotoč byrokracie. Další velkou bariéru představuje nedostatek lidí ve státě, kteří by byli ochotni pracovat na pozicích, jež jsou méně platově ohodnocené.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatele lze rozdělit do tří hlavní skupin, a to na dodavatele:

- semen olejnatých plodin k lisování,
- obalových materiálů,
- energie.

Většinu semen určených k lisování si je podnik schopen vypěstovat sám. Nakupuje se pouze lněné semeno, které nelze v daném regionu vypěstovat. K tomu, aby podnik dosáhl příznivé ceny, objednává semena ve větším množství. Rozhodující je ale pro podnik rovnovážnost mezi nabídkou a kvalitou.

Při zahájení výroby bylo těžké odhadnout množství odebíraných produktů, proto bylo objednáváno menší množství obalů. Podnik měl malou vyjednávací sílu. Postupem času se objednávky navyšují a s rostoucím objemem odebraných obalů se navyšuje i vyjednávací síla podniku při dodávkách obalových materiálů.

Cena energie je určována dodavatelem a jediná možnost nátlaku je pohrůžka o změně dodavatele energie.

Vyjednávací síla odběratelů

Podnik Ze Stodoly je na trhu poměrně krátkou dobu, a tudíž zde není velká ochota odběratelů jednat s neznámým podnikem. Z tohoto důvodu byla zvolena cesta přes distributora, který je již na trhu zaveden a který má u zákazníků důvěru. Jedná se o podnik NOMINAL CZ OBCHODNÍ s.r.o. disponující i osobními vazbami na velké odběratele.

Co se týče maloobchodu, zde podnik jedná sám. Díky stanovení příznivé ceny pro odběratele se daří získávat nové zákazníky.

Hrozby substitutů

Oleje lisované za studena nemají substituty, jsou to konkrétní oleje, které ale mohou mít podobné vlastnosti, např. řepkový olej lisovaný za studena má podobné vlastnosti

jako olivový olej. Nabídka lisovaných olejů v ČR je poměrně široká. V této době je důležité se správně a cíleně zaměřit na zákazníka, aby si vybral právě produkt daného podniku.

3.3.2 PEST analýza

PEST analýza zkoumá politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, které ovlivňují a působí na podnik z venku.

Politické faktory

Současným prezidentem České republiky je Miloš Zeman. V roce 2017 proběhly volby do Poslanecké sněmovny, které vyhrálo ANO. Dále byly do Poslanecké sněmovny zvoleny tyto strany: Občanská demokratická strana (ODS), Česká pirátská strana (Piráti), Svoboda a přímá demokracie (SPD), Komunistická strana Čech a Moravy (KSČM), Česká strana sociálně demokratická (ČSSD), Křesťanská demokratická unie – Česká strana lidová (KDU-ČSL), TOP 09, STAROSTOVÉ A NEZÁVISLÍ (STAN).

Vládu utvořilo hnutí ANO v čele s Andrejem Babišem spolu s ČSSD a za podpory komunistů.

Ekonomické faktory

Neustále se zvyšuje průměrná mzda a kupní síla obyvatelstva roste. Lidé si mohou dovolit vybírat kvalitnější, zdravější potraviny, a to je potom promítáno do spotřebitelského koše. Dále se více zajímají o své zdraví a mnozí tomuto trendu upravují svůj životní styl. Toto se týká nejen mladší generace, ale i starší, která chce být aktivní i v pokročilém věku. Současné trendy tak nahrávají zvýšenému zájmu o tyto produkty.

Míra nezaměstnanosti je nejnižší za posledních 5 let. Je tedy obtížné získat kvalitního zaměstnance. Na trhu práce zbývají lidé, kteří nemohou pracovat pro své zdravotní obtíže či nějaký typ handicapu nebo mají nízkou kvalifikaci, popřípadě nechtějí pracovat vůbec.

Sociální a kulturní faktory

Vzdělání a kulturní přehled neustále rostou. Lidé si čím dál více uvědomují význam zdravého stravování. Lidé žijí v době zdravého životního stylu, který podniku velmi napomáhá zvětšovat cílovou skupinu zákazníků. Tyto trendy se nejvíce projevují ve větších městech. To souvisí i s kupní silou, jež je ve větších městech silnější než na venkově.

Technické faktory

Podnik zatím nemá zavedený pevně daný systém, v němž by byly podchyceny objednávky, množství výrobků na skladě, stav zásob atd. Dochází k různým omylům ve výrobě či nedostatku potřebného materiálu. Tyto informace jsou předávány především ústně, jelikož jsou v podniku zatím špatně a nejasně rozděleny jednotlivé funkce.

3.3.3 Analýza zákazníků

V teoretické části byly nejdůležitějšími informacemi reálná fakta (cena, výkon, užitečnost) a emocionální fakta (oblíbená barva, vůně, chuť, etický rozměr). K tomu, aby měl podnik spokojené zákazníky, kteří se stále vrací a kupují jeho produkty, musí být reálná a emocionální fakta v souladu.

Podnik má tři hlavní skupiny možností distribuce:

- vlastní e-shop a farmářské trhy,
- kamenné obchody,
- NOMINAL CZ OBCHODNI s.r.o.

V případě zákazníků na e-shopu či farmářských trzích se snaží být majitelé podniku velice vstřícní. Zákazníci mají možnost pocítit atmosféru pravé domácí výroby olejů z kvalitních surovin. Lahvičky jsou zabaleny v přírodním sáčku, či v papírové krabici s dřevitou vlnou. Cena odpovídá tržnímu prostředí olejů lisovaných za studena.

V případě kamenných obchodů zaměřených na zdravou výživu se snaží dodávat pouze tam, kde mají provozovny s příslušným vybavením. Pokud nemají lednici, dodávají

pouze makový a řepkový olej. Lněný olej by měl být uskladněn do 8 °C, tudíž v lednici. Chybí zde ale osobní kontakt mezi výrobcem a zákazníkem. Zisk je samozřejmě nižší, a to o rabat distributora. Výsledná cena pro zákazníka je přibližně stejná. I zde se dbá na kvalitu.

V případě distribuce se na prodeji olejů podílí nejvíce mezičlánků, proto je zisk nejnižší, což je ale kompenzováno objemem prodeje. Tento objem zajišťuje kontinuitu výroby. Oleje mají krátkou dobu spotřeby a díky tomuto odbytu se lépe plánuje výroba tak, aby na skladě nezůstávaly oleje se starším datem výroby.

Cílem podniku je získat více zákazníků, kteří budou odebírat pravidelně a stále.

3.3.4 Analýza dodavatelů

Dodavatelé, které podnik využívá, jsou rozděleni do následujících kategorií:

- semena olejnatých plodin k lisování,
- obalové materiály,
- energie.

Semena olejnatých plodin k lisování

Podnik nakupuje pouze lněné semeno, makové a řepkové pěstuje sám. Lněné semeno nakupuje od více dodavatelů.

Legenda:

Hodnocení 1–5 hvězdiček (1 – nejhorší, 5 – nejlepší)

Kvalita – kvalitativní ukazatele

Cena – porovnání s konkurencí

Rychlost komunikace – rychlost a úroveň jednání

Lokace/dodání – místo odběru, zajištění dopravy, rychlost dodání

AGROKOP HB s.r.o. – dodání semene lnu

KVALITA: ★ ★ ★ ★ ★

CENA: ★ ★ ★ ★ ★

RYCHLOST KOMUNIKACE: ★ ★ ★ ★ ★

LOKACE/DODÁNÍ: ★ ★ ★ ★

*nemají vlastní dopravu, nutno
zajišťovat vlastní*

OSEVA UNI a.s. Choceň – dodání semene lnu

KVALITA: ★ ★ ★ ★ ★

CENA: ★ ★ ★ ★

mírně vyšší cena

než AGROKOP HB s.r.o.

RYCHLOST KOMUNIKACE: ★ ★ ★

nutnost zajistit vlastní

rozbory kvality suroviny

LOKACE/DODÁNÍ: ★ ★ ★ ★

*nemají vlastní dopravu, nutno
zajišťovat vlastní*

Obalové materiály

Zahrnují více dodavatelů, s tím je spojena rozdílná spokojenost podniku. Mezi největší dodavatele patří:

Litobal s.r.o. – výroba krabic různých velikostí

Je největším výrobcem na trhu.

KVALITA: ★ ★ ★ ★ ★

CENA: ★ ★ ★ ★ ★

RYCHLOST KOMUNIKACE: ★ ★ ★ ★ ★

LOKACE/DODÁNÍ: ★ ★ ★ ★ ★

Králíček s.r.o. – tisk etikety na lahvičku

Na trhu je podnik od roku 1994. Specializuje se na výrobu samolepících etiket a obalů.

Používají ty nejmodernější přístroje, tudíž zpracovávají i ty nejsložitější samolepící etikety.

KVALITA: ★ ★ ★ ★ ★

CENA: ★ ★ ★ ★ ★

RYCHLOST KOMUNIKACE: ★ ★ ★ ★ ★

LOKACE/DODÁNÍ: ★ ★ ★ ★ ★

*velká čekací doba před výrobou
+ do 14 dní samotná výroba*

VENKART – dárkové papírové krabice

KVALITA: ★ ★ ★ ★ ★

CENA: ★ ★ ★ ★ ★

RYCHLOST KOMUNIKACE: ★ ★

*komunikace vážne, ať je
to přes e-mail nebo přes telefon,
občas neprofesionální chování
rychlost dodání souvisí s vážnoucí
komunikací*

LOKACE/DODÁNÍ: ★ ★ ★ ★

ČistéDřevo s.r.o. – výroba dřevěných krabic

KVALITA: ★ ★ ★ ★ ★

CENA: ★ ★ ★ ★

RYCHLOST KOMUNIKACE: ★ ★ ★

DODÁNÍ: ★ ★ ★

*vyšší cena
e-maily vážnou, složitá domluva
pozdní dodání*

Energie

V případě podniku se jedná především o elektrickou energii. Slouží k pohonu zařízení a osvětlení. Dodavatelem je podnik Bohemia Energy. V současné době neuvažuje podnik o změně dodavatele.

3.3.5 Analýza konkurence

V České republice za posledních několik let vznikly nové lisovny. Před pár lety si nikdo nedokázal představit něco takového, jako oleje lisované za studena, málokdo věděl, v čem spočívá jejich využití a výhoda. Ve zdravých výživách sice šlo nalézt několik lahviček s těmito oleji, ale většinou se jednalo o zahraniční dovoz. Dnes je již situace na trhu poněkud odlišná.

Podnik Ze Stodoly není na Vysočině sám, konkuruje mu:

- Natural Jihlava (shodují se: lněný olej, makový olej)
- Olej z Petrávče (shodují se: makový olej, řepkový olej)

V rámci České republiky je konkurence daleko větší. Následující tabulka ukazuje nejvýznamnější podniky v tomto oboru.

Legenda:

Červený název – konkurence je silná

Zelený název – konkurence je střední

Žlutý název – konkurence je slabá

Tab. 2: Konkurenti (Zdroj: vlastní zpracování)

NÁZEV	PROVOZOVNA	KRAJ	SHODUJÍCÍ SE OLEJE	VÝROBCE/ DISRIBUTOR
Olejový mlýn Petráveč	Petráveč	Vysočina	makový, řepkový	V
Natural Jihlava	Jihlava	Vysočina	lněný, makový	D
Bohemia olej	Praha	Hlavní město Praha	makový	V
TOPVET	Kuřim	Jihomoravský	lněný	D
MISSIVA	Rtyně nad Bílinou	Ústecký	lněný	D
WOLBERRY	Ostrovačice	Jihomoravský	lněný, makový	D
Oleje Bartoš	Lanžhot	Jihomoravský	řepkový	V
Hanys olej	Praha	Hlavní město Praha	lněný, makový, řepkový	V
HEALTH LINK	Hodolany	Olomoucký	lněný	D
SOLIO	Újezd u Brna	Jihomoravský	lněný, makový	V

3.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

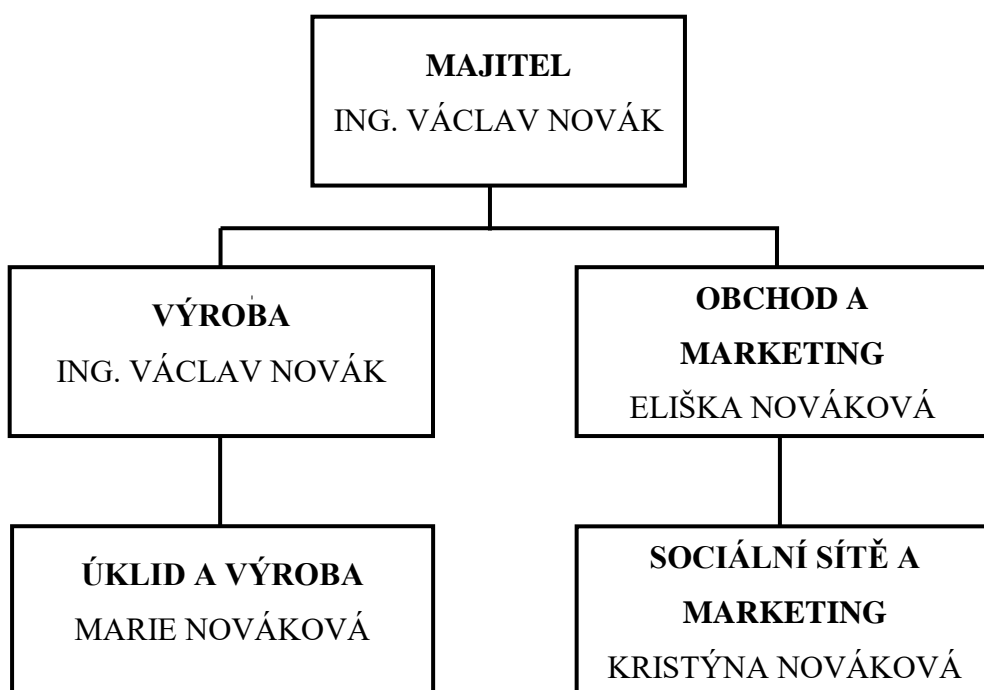
Analýza vnitřního prostředí bude prováděna metodou 7S, která podnik zanalyzuje ještě více do hloubky. Bude následovat sedm částí, které slouží pro hodnocení kritických faktorů jednotlivých oblastí.

Strategie

Odlišit se od konkurence nejen kvalitou a designem lahviček, ale i rodinným přístupem a rychlou komunikací se zákazníkem. K zákazníkovi se podnik snaží přistupovat individuálně a dostát všem očekávaným potřebám. Podnik si uvědomuje, jak jsou důležité kladné reference. Je-li zákazník spokojen, koupí si produkt znovu a bude šířit jen pozitivní hodnocení.

Struktura

Rodinný podnik o čtyřech členech. Každý z nich má určitou roli.



Obr. 4: Struktura podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Majitel, Ing. Václav Novák, má na starosti kompletní výrobu a lisovnu jako takovou. Od objednání lahviček, nalepení etiket, vylisování olejů, plnění lahviček až po úklid lisovny. Pod sebou má ženu, Marii Novákovou, která mu pomáhá při výrobě a úklidu lisovny.

O obchod se stará Eliška Nováková. Vyřizuje částečně administrativu, objednávky přes e-shop, farmářské trhy a festivaly zaměřené na jídlo. Pod sebou má Kristýnu

Novákovou, která má na starosti sociální sítě. Společně řeší marketingovou strategii firmy, konkrétně prezentaci firmy a produktů, komunikaci se zákazníky a tvorbu receptů.

Systémové řízení

Jelikož je podnik tvořen čtyřmi členy i systém řízení musí být jednoduchý. Důraz je kladen na každého člena domácnosti, aby vykonával svoji práci pečlivě a včas. Každý má přidělené nějaké funkce, ale pokud člen není schopen splnit určitý úkol v daném časovém rozmezí, pomůžou mu ostatní.

Mezi hlavní komunikační prostředky patří mobilní komunikace, dále elektronická, ať už se jedná o e-mail, skype nebo chat, a v neposlední řadě i osobní kontakt členů.

Jako webové úložiště je nejčastěji používán GoogleDisk, a to především kvůli dostupnosti a sdílení dat. Dále je využíván webhosting (www.zestodoly.cz), který slouží především jako e-shop. Velkou část tvoří FB a Instagram, kde se zákazníci mohou dozvědět informace o podniku, bližší informace o produktech a tipy na způsob zařazení olejů do stravy.

Styl

Řízení podniku je založeno na demokratickém stylu, tedy všichni mají možnost se vyjadřovat k podnikovému rozhodování. Styl jednání se zákazníky je individuální, přátelský, milý a vstřícný. Vše je podřízeno tomu, aby zákazník odcházel s pocitem uspokojení.

Podnik uvažuje o najmutí si brigádníků, které by pomohly při výrobě a na farmářských trzích. Pak by se členové firmy mohli věnovat ještě více inovacím, jako jsou nové produkty, prezentace značky a rozšíření pole působnosti i do jiných měst.

Spolupracovníci

Podnik Ze Stodoly vytvořila rodina, tedy všichni její členové se podílí na fungování.

Nápad na jeho zrealizování dostal majitel. Zásadní bylo rozhodnutí celé rodiny o zapojení se do procesu fungování budoucího podniku.

Podnik je vytížen více a více, proto zvažují najmutí si brigádnice do výroby a na farmářské trhy. Ovšem v dané lokalitě je obtížné hledat brigádníka, který by splňoval představy jednotlivých členů podniku.

Důležitým faktorem je odhodlání všech členů rodiny, protože jinak by podnik v brzké době ukončil svoji činnost.

Schopnosti

Podnik díky nízkému počtu participantů disponuje velkou možností adaptability vůči zákazníkům i vůči sobě.

Pan Ing. Novák, který má na starosti výrobu, musel nastudovat a technicky zvládnout přípravu olejů. Díky získaným znalostem a praktickým zkušenostem umí připravit kvalitní a chutný olej. Stále však zkouší malé úpravy v postupu, aby zjistil, zda existují ještě další způsoby na vylepšení kvality a efektivity výroby.

Komunikaci s odběrateli má na starosti obchodní zástupce, který jedná především s koncovými zákazníky, a dále majitel, který jedná s distribucí. K tomu patří zcela jistě logické uvažování a schopnost pracovat samostatně. Rovněž do této kategorie spadá schopnost systematické a přehledné práce. Dvě členky podniku studují na vysoké škole, a proto můžou teorii získanou ve škole převést do praxe v podniku. Potkávají se s lidmi, kteří s nimi sdílí praktické znalosti. Každý člen se zaměřil na oblast, která ho nejvíce zajímá, a neustále se učí novým věcem. To vede ke zdokonalování ve vlastním oboru.

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty by si členové podniku měli připomínat na poradách a neustále je mít v hlavě. Jejich vnímání se podílí z velké části na chodu podniku. Mezi tyto hodnoty patří společná sounáležitost, kde každý z nich dává do podniku kus sebe. Chtějí zprostředkovat radost z koupené lahvičky, radost z používání či radost z osobního

setkání. Snaží si uvědomovat si dopad jednotlivých kroků na přírodu a měnit je na více vhodné v souvislosti s životním prostředím a souznění s přírodou. Velkým úkolem je oddělit pracovní život od osobního. Snaží se vyhradit si čas na zájmy, což se často nedaří, ale vnímají to jako jeden z důležitých faktorů fungujícího podniku. Protože jedna z hodnot je spokojený zákazník, tak i oni musí být odpočatí a plní elánu, aby docílili daného cíle.

3.5 Marketing a obchod v podniku

V této části bude představen marketing podniku, distribuční kanály prodeje výrobků a účast podniku na trzích pořádaných v roce 2018.

3.5.1 Marketing v podniku

Samotný marketing v podniku je řešen převážně online marketingem, který je snad nejvýznamnější v současné době a který působí na každou firmu. Podnik využívá tyto způsoby online komunikace:

- e-shop (www.zestodoly.cz),
- Facebook (Ze Stodoly),
- Instagram (#zestodoly),
- e-mail (zestodoly@gmail.cz).

Kontrola e-mailu každý den, neustálé přidávání nových fotek, kontakt s uživatelem, vytváření nových soutěží, připomínání se atd. – to vše je zapotřebí, když se podnik zviditelňuje. Nespoléhá se na to, že je podnik dosti známý a nemusí se připomínat. Online komunikace není jen o tom něco přidávat, ale slouží i jako zpětná vazba spotřebitelů. Je třeba být neustále aktivní.

Kromě online marketingu se jedná i o osobní kontakt s výrobcí na farmářských trzích, food festivaly a podobné akce. Stánek podniku je laděn do přírodního stylu.

Část marketingu jde přes distribuci. Podmínkou distribuce při navázání spolupráce s podnikem Ze Stodoly bylo to, že jí budou dodávat pouze prémiové produkty, aby nedošlo k poškození značky distributora.

3.5.2 Prodej

Prodej v rodinné firmě zastává zpravidla jeden člen. Jeho úkolem je prodej a komunikace se zákazníky, ať už se jedná o přímý prodej, obchody či distributora.

V současné chvíli existuje několik oblastí prodeje:

- e-shop Ze Stodoly,
- farmářské trhy,
- distribuce NOMINAL CZ OBCHODNÍ s.r.o.

Na webových stránkách Ze Stodoly je k nalezení několik kategorií. Zákazníci se zde mohou dozvědět více informací, než je napsáno na lahvičce oleje. Dále zde lze nalézt informace o samotném podniku – např. proč zrovna název Ze Stodoly. Mimo jiné jsou zde uveřejňovány i recepty a nápady na využití olejů a jsou zde vloženy odkazy na místa, kde lze oleje koupit. A nakonec se zde nachází i e-shop, ze kterého si lze objednat oleje přímo z farmy. Lahvičky jsou před odesláním zabaleny do dřevité vlny a je k nim připojen ručně psaný vzkaz. Zákazníky podniku Ze Stodoly lze nalézt po celé ČR.

Farmářské trhy a různé food festivaly jsou pořádány téměř po celý rok. Zatím pouze necelý rok jezdili členové podniku na různá místa a testovali, jestli se jim vyplatí jet na konkrétní trh nebo festival i příští rok. Existuje více faktorů, které ovlivňují daný trh.

- Počasí – nesmí být příliš horko, ani moc chladno.
- Místo – vždy je lepší, když je tam i jiná událost, či dobře propagovaný farmářský trh.
- Lidé – trhy záleží i na lidech, kteří tam přijdou. Jde však odhadnout, jaká skupina lidí na akci asi přijde.

Následující tabulka představuje místa, která podnik navštívil za účelem prodeje svých výrobků. Tabulka obsahuje stručné informace o akci a její hodnocení.

Legenda:

Místo – město, ve kterém se akce pořádala

Akce – jaký typ akce to byl

Počet – kolikrát tam členové podniku byli

Zákazníci – hodnocení zákazníků

Tržba – je rozdělena do čísel 1–5 (1 – největší tržba, 5 – nejmenší tržba)

Hodnocení – celkové hodnocení dané akce

Tab. 3: Hodnocení trhu (Zdroj: vlastní zpracování)

MÍSTO	AKCE	POČET	ZÁKAZNÍCI	TRŽBA	HODNOCENÍ
Žďár nad Sázavou (ZR)	Vánoční trhy na zámku	Dvakrát	Velký počet lidí, kteří nakupují především vánoční dárky.	1	Velký počet lidí, kteří koupí oleje, příjemná vánoční atmosféra, dobře zvolení prodejci.
Žďár nad Sázavou (ZR)	Vánoční trh FLÉR	Jednou	Velký počet lidí, kteří nakupují především vánoční dárky.	1	Velký počet lidí, kteří koupí oleje, příjemná vánoční atmosféra, dobře zvolení prodejci.
Praha DESING LOOK	Trhy s domácími výrobky a autorskou tvorbou	Jednou	Velký počet lidí, znají oleje a zajímají se o ně.	1	Větší vzdálenost, kompenzováno vyšší tržbou.
Žďár nad Sázavou (ZR)	Farmářské trhy	Vícekrát	Lidé chodí cíleně za nákupem farmářských produktů.	1	Velmi dobré, lidé chodili a kupovali i při špatném počasí.
Nové Město na Moravě (NMnM)	Vánoční trh FLÉR	Jednou	Velký počet lidí, kteří nakupují především vánoční dárky.	1,5	Příjemná vánoční atmosféra, dobře zvolení prodejci, menší trh než na vánočním trhu FLÉR v ZR.
Dačice	Farmářský trh	Jednou	Lidé, kteří mají zájem nakupovat.	2	Lidé kupovali, ale malý počet návštěvníků trhu.
Bory	Vánoční koncert spojený s trhy	Jednou	Lidé jdou na koncert a ze zvědavosti koupí olej.	2	Bory jsou poblíž výroby olejů, tudíž lidé jsou zvědaví a koupí buď pro sebe, nebo jako vánoční dárek.
Telč	Farmářské trhy	Dvakrát	Lidé, co jedou na výlet, tudíž kupují méně farmářských produktů.	3	Návštěvníci trhů jsou primárně rodiny na výletě za památkami, nesourodé složení prodejců.
Polná	Pouť	Dvakrát	Všechny druhy lidí, ale jdou za zábavou, ne na farmářský trh.	3	V neděli se prodalo více než v sobotu. Lidé si jdou koupit cukrovou vatu a pobavit se, nebyl zájem o zdravou výživu.
Nové Město na Moravě (NMnM)	Farmářské trhy	Vícekrát	Lidé chodí cíleně za nákupem farmářských produktů.	2,5	Je znát, když má trh doprovodný program (např. hraje Tataband), protože pak přijde více návštěvníků.
Žďár nad Sázavou (ZR) DEN PRO TEBE	Trhy s domácími výrobky a autorskou tvorbou	Jednou	Skoro nikdo, nelze ohodnotit.	4	Propagace dobrá, atraktivní složení prodejců, málo návštěvníků. Nevhodný termín a počasí.
Brno, St. Lískovec	Farmářský trh	Jednou	Převážně starší generace se zájmem o klasický sortiment.	4	Minimální účast lidí se zájmem o oleje.
Brno	Zelný trh	Jednou	Převážně starší generace se zájmem o klasický sortiment.	4	Čtvrtek, velká zima, i když bylo léto, lidé moc nechodili.
Jihlava	BAREVNOST CHUTÍ (food festival)	Jednou	Převážně rodiny s dětmi.	5	Velká propagace, velké náklady prodejců, velký zájem o informace, ale malý prodej olejů.

Velkou část své produkce distribuuje podnik přes NOMINAL CZ OBCHODNÍ s.r.o., který je na trhu 25 let a má zavedenou značku. Dále byla navázána spolupráce např. se Sklizeno, Grizly, Biosféra, atd.

3.6 Finanční analýza podniku

Finanční analýzu nelze provést, neboť se podnik skládá z více částí. Pro analýzu do této práce byla vybrána pouze část Ze Stodoly, lisování olejů za studena. Nová lisovna vznikla za pomoci zisků v zemědělství. Podnik je zdravý a vykazuje kladné peněžní příjmy.

3.6.1 Náklady na lisovnu

Tab. 4: Náklady na lisovnu (Zdroj: vlastní zpracování)

Stavební práce	3 672 000 Kč
Technologické práce	
Lis na olejnatá semena	299 000 Kč
Filtr	149 000 Kč
Čerpadlo na oleje	24 000 Kč
Vzduchový kompresor	11 630 Kč
Sedimentační nádoby	62 000 Kč
Plnička lahví	4 768 Kč
Etiketovač	13 558 Kč
Chladicí box	120 000 Kč
Doplňkové produkty	11 500 Kč
Celkem	4 367 456 Kč

Náklady na pořízení provozovny byly financovány úvěrem a vlastními zdroji. Úrok z úvěru je částečně dotován z PGRLF (Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond), takže výsledná úroková míra je 2 %. Výše splátek je interní informací, kterou si majitel nepřeje zveřejňovat, pouze řekl, že jsou splátky financovány z výroby.

3.7 SWOT

Analýza SWOT shrnuje všechny přechozí analýzy a vypichuje to nejdůležitější z nich. Dělí se na vnější a vnitřní prostředí, ta se dále rozčleňují na příležitosti a hrozby,

jež vychází z okolí podniku. Silné a slabé stránky vychází především z vnějšku a zevnitř podniku.

Tab. 5: SWOT analýza Ze Stodoly (Zdroj: vlastní zpracování)

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	S (SILNÉ STRÁNKY) S1 – design obalu produktu S2 – perspektivní rodinný podnik S3 – výrobci i pěstitelé S4 – distribuce NOMINAL CZ OBCHODNÍ s.r.o. S5 – stabilní zajištění suroviny S5 – komunikace se zákazníky S6 – fotograf	W (SLABÉ STRÁNKY) W1 – neznámý podnik W2 – nedodržování porad a komunikace mezi členy podniku W3 – vyjednávací pozice vůči velkým odběratelům W4 – podnikání je provozováno souběžně s jiným hlavním pracovním poměrem a při studiu W5 – žádní zaměstnanci/brigádníci W6 – nerozdělené účetnictví
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	O (PŘÍLEŽITOSTI) O1 – expanze na nové trhy O2 – oslovit více potenciálních zákazníků O3 – lépe a více využívat marketingové nástroje O4 – vychytat správné farmářské trhy O5 – rozšířit portfolio výrobků	T (HROZBY) T1 – obtíže při uvádění výrobků na trh T2 – konkurence od podniků, které jsou na trhu delší dobu T3 – změna módního trendu ve stravování

3.7.1 Silné stránky

S1 – jedním z nejsilnějších prvků podniku Ze Stodoly je **design obalu produktu**. Tvar láhve je úplně jiný než u konkurence. Sklo je tmavé a buclaté. Etiketou navrhovala grafička Karolína Stryková, jejíž snahou bylo vtisknout do etikety tvář domácího produktu, zároveň zachovala jednoduchost a moderní styl. Produkt působí prémiově a kvalitně již od pohledu. Právě na kvalitu a prémiovost sází rodina Novákových (majitelé podniku).

S2 – Ze Stodoly je **mladý a perspektivní podnik**, který má stále co zlepšovat. Zároveň je v podniku spousta elánu a energie. Členové podniku se snaží svoji práci dělat poctivě, neboť produkty jsou odrazem jejich práce.

S3 – majitelé podniku Ze Stodoly jsou **výrobci olejů, ale zároveň i pěstiteli rostlinných produktů**. Ing. Novák, majitel, se živí podnikáním v zemědělství. Má tedy přehled a dohlíží na celý proces výroby výrobku, a to od výběru semene, přes jeho zasetí, sklizení, až po samotné lisování. Pokud semínko nelze vypěstovat na Vysočině, vybírá si kvalitního dodavatele z České republiky.

S4 – velkým plusem pro podnik je spolupráce s firmou **NOMINAL CZ OBCHODNÍ s.r.o., která distribuuje jeho** zboží. Dále i vyjednává s velkými obchodníky, pro něž je podnik Ze Stodoly příliš malý na přímou komunikaci.

S5 – mák setý a řepka olejka, které se používají k lisování, pocházejí přímo z hospodářské produkce podniku Ze Stodoly. Díky tomu má majitel možnost vytvořit si zásoby, nehledě na cenu, za kterou se suroviny prodávají. Len setý si kvůli nevhodnosti podmínek pro pěstování na Vysočině podnik nakupuje od jiného českého farmáře.

S6 – **komunikace se zákazníky** je velmi podstatná a důležitá. Při komunikaci se podnik snaží vyjít zákazníkům vstříc tak, aby odcházeli s pocitem spokojenosti ze zakoupeného produktu.

S7 – fotografie výrobků pořizuje Libor Havlík, který je mladým, začínajícím **fotografem**. Fotky jsou používány na online propagaci značky a k receptům na webových stránkách. Recepty jsou jednou z důležitých složek online marketingu, slouží k inspiraci na využití olejů v pokrmech.

3.7.2 Slabé stránky

W1 – **neznámý podnik** v tom smyslu, že je začínající a velké množství potencionálních zákazníků o něm nemá povědomí.

W2 – mezi další slabé stránky patří **nedodržování porad**. Většina členů podniku si na ně komplikovaně hledá čas, především kvůli pracovnímu vytížení. Přitom se jedná o základní prvek toho, aby se podnik posunul dál. Další slabou stránkou je špatná komunikace mezi jednotlivými členy, čímž je myšleno především to, že převládají ústně předávané informace. Hodně věcí se tak zapomene, nebo se pozmění a pak vznikají zbytečná nedorozumění.

W3 – jelikož je podnik na trhu mladý, jeho **vyjednávací pozice vůči velkým odběratelům** je nízká.

W4 – Ze Stodoly je projekt, který vznikl původně jako přivýdělek k hlavnímu pracovnímu poměru, zároveň dvě jeho členky ještě studují vysoké školy. Komplikace tak nastávají především na konci semestru a pro druhé dva členy v průběhu zemědělské sezóny.

W5 – právě kvůli pracovní vytíženosti jednotlivých členů podniku bude potřeba najmout zaměstnance či brigádníky, kteří budou spolehliví a pracovití. Ze Stodoly leží v Jívoví, vesnici o tři sta obyvatelích, a nejbližší město je patnáct kilometrů daleko. Problém podniku je, že se jeho členové snaží vše zvládnout sami. Pokud ale produkce ještě více poroste, bude potřeba zaměstnat nějakého člověka na plný úvazek a stav lidí v podniku zvyšovat.

W6 – posledním bodem slabých stránek je nerozdělené účetnictví, které slučuje příjmy ze zemědělské činnosti a lisování olejů dohromady. Nelze tedy detailně posoudit ekonomické výsledky jednotlivých částí. Jako celek je podnik zdravý a vykazuje kladné příjmy.

3.7.3 Příležitosti

O1 – jednou z největších příležitostí je **expandovat na nové trhy**. Oleje, lisované za studena, jsou dobré nejen pro lidi, ale i poptávka pro zvířectvo je vysoká. Podnik jedná s lidmi, kteří chovají koně. Chtěl by rozšířit prodej i k dalším chovatelům zvířat. Dále se nabízí gastronomický, kosmetický či lékárenský průmysl.

O2 – **oslovit více zacílených zákazníků** je hlavním úkolem marketingu. V současné době spolupracuje podnik s marketérem Martinem Pilátem, který radí, jak správně zaměřit a používat nástroje pro reklamu.

O3 – tento bod spočívá v tom, jak zaujmout co nejvíce zákazníku. Právě v dnešní době vzrůstá počet uživatelů internetu, tudíž se nabízí možnost propagovat tam. Podnik má v plánu rozjet **online kampaň**, se kterou jim pomáhá již zmíněný marketér Martin Pilát.

O4 – osvědčené farmářské trhy jsou vhodným nástrojem reprezentace a komunikace se zákazníky. Právě na těchto trzích je produkt připomínán opakovaně a nově příchozí návštěvníci trhů mají možnost stát se stálými zákazníky. Neozkoušené farmářské trhy jsou příležitostí nabídnout produkt novým potenciálním zákazníkům. Zároveň je zde ale vždy riziko, že farmářský trh v dané lokalitě nemá potřebnou návštěvnost.

O5 – posledním bodem je rozšíření řady produktů. V podniku zatím došlo pouze k vyzkoušení lisování kokosového oleje, který se v České republice nikde nelisuje. Kvůli nevhodnému lisu byl ale tento nový produkt zamítnut. Dalším potenciálním produktem je olej z konopného semínka. Podnik uvažuje využít makovou vlákninu, která je oddělena od oleje při lisování, na výrobu makové mouky. Tyto možnosti se ve výrobě otestují a v případě splnění všech potřebných podmínek budou produkty uvedeny na trh. Potravinové výrobky budou rozšířeny i o doplňkové věcné produkty, například tašky, misky apod.

3.7.4 Hrozby

T1 – jak již bylo zmíněno výše, jedná se o mladý podnik, který postupně přichází na proces fungování trhu a snaží se zařadit mezi konkurenty ostatních producentů olejů lisovaných za studena. Nyní se snaží **prorazit na trh**. Tato cesta ale trvá déle, než podnik předpokládal.

T2 – po celé České republice si lze v obchodech se zdravou výživou koupit lisované oleje za studena, a to téměř všude. Velká část olejů se dováží ze zahraničí, popřípadě **jsou oleje kupovány od výrobců a prodávány pod značkou, která olej zakoupí**. Výrobců z ČR je málo, a tak se vydala firma právě touto cestou. Tato cesta ale v sobě obsahuje řadu komplikací, např. tu, že pro lidi bude více rozhodující nízká cena a naučené nákupní chování než kritérium znalosti (kde a kým byl produkt vyroben).

T3 – v současné době představuje zdravý životní styl společenský trend. Podnik vznikl právě ve chvíli, kdy má šanci prorazit na trh. Otázkou je, do kdy bude trvat **touha po zdravém životním stylu**.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Návrhová část práce převážně vychází z poznatků, které již byly zjištěny. SWOT analýza vychází z firmy Ze Stodoly a shrnuje nejdůležitější body, které se dají dále rozvíjet různými nápady a zlepšeními.

Ze Stodoly je na trhu necelý rok. První rok je otázkou přežití podniku a vypadá to, že ho podnik zvládl. Obecně se říká, že po pěti letech přichází další důležitý milník, který rozhoduje o tom, zda se podnik uzavře, zkrachuje, nebo bude prosperovat a více se dostávat do podvědomí lidí. S tím souvisí i tržby, a to jak velké budou. Částečně to záleží na vedení podniku, koncipování strategických cílů atd. Cílem této části je uvést návrhy programu, dle kterého by podnik fungoval efektivněji, s čímž souvisí i zvýšení tržeb podniku.

4.1 Strategické a taktické cíle

Strategie je jednou z nedílných složek správného fungování podniku. Na začátku je každý podnik neznámý. Je otázkou času, kdy se zviditelní. Někomu to trvá rok, pět let, patnáct let, nebo se vůbec nezviditelní, zavře či zkrachuje. Člověk se už může narodit s tím, že chce něčeho dosáhnout, dojít k vytyčenému cíli, může se jednat o rodinu, kariéru, sportovní výkon, uznání, slávu, zkrátka cokoli. A tak i podnik, vlastněný právnickou nebo fyzickou osobou, chce vyřešit problém, který lidi trápí, štve, nebo chce pouze uspokojit jejich potřeby. Za tuto službu samozřejmě musí být lidé ochotni zaplatit. K efektivnímu fungování podniku slouží strategické plánování.

O pár řádků níže jsou rozepsány strategické cíle v delším horizontu, po nich následují menší cíle – taktické, které posilují slabé stránky podniku. Po konzultaci s majitelem byly strategie navrženy tak, aby všechny cíle byly splnitelné.

Tab. 6: Rozdělení na strategické a taktické cíle (Zdroj: vlastní zpracování)

STRATEGICKÉ CÍLE do konce roku 2024	TAKTICKÉ CÍLE do konce roku 2020
rozšířit dané portfolio výrobků Ze Stodoly	ustálení výroby
prodejnost produktů ve všech krajích v České republice	produkty podniku budou k dostání v největších městech krajů a případně také v dalších městech
zisk bude kladný	na konci účetního období generovat kladný výsledek hospodaření
lépe a efektivněji využívat online a offline marketing	<p>ještě více se bude prezentovat jako rodinná firma</p> <p>větší spektrum tematiky fotek a zařazení videí k receptům</p> <p>zavedení doplňkové zboží</p> <p>zavedení databáze zákazníků</p>

4.2 Expanze na nový trh

Strategie růstu je v návaznosti na začínající podnik důležitým krokem. Částečně představuje nejistotu, ovšem když by se podnik zviditelnil, ne jenom na lokálním trhu, znamenalo by to další rozšíření výroby. A právě ustálit výrobu je taktickým cílem do konce roku 2019. Základní myšlenkou je přimět lidi, aby oleje kupovali pravidelně. Rozšířit portfolio výrobků o makovou mouku a lněné semínko. Dále se jedná o rozšíření olejů lisovaných za studena na trh s výživou pro zvířata. Z počátku by to znamenalo náklady, ale ty by se časem vyrovnaly zvýšením zisků z tržeb.

4.2.1 Potravinářský trh

Maková pokrutina vzniká při lisování máku. Jedno semínko máku se rozdělí na olej a makovou pokrutinu. Olej je stáčen do lahví a prodáván zákazníkovi. Makovou pokrutinu podnik nezpracovává. Ovšem pokrutina se dá extrudovat ihned po vylisování, poté se pomele a vzniká maková mouka. Tím by došlo k vytvoření dalšího prodejního produktu.

Maková mouka je bohatá na vápník, který patří k nejdůležitějším minerálům v lidském těle. Slouží jako základní stavební kámen kostí a zubů. Maková mouka se používá jako směs na pečení pro lidi trpící celiakií. Tato civilizační nemoc se v současné době vyskytuje u zhruba 40 000 až 50 000 obyvatel České republiky (22).

Jednalo by se tak o dobrou příležitost jak využít pokrutinu jako další produkt, a tím komplexně zpracovat makové semínko. Celá vstupní surovina se zpracuje a nevznikne zbytečné odpad, který by zatížil přírodu.

Tab. 7: Náklady na makovou mouku (Zdroj: vlastní zpracování)

Fixní náklady	
KOREKTURA TEXTU:	Lucie Frydrychová
ETIKETA:	Karolína Stryková
Variabilní náklady	
EXTRUDÉR:	NOMINAL CZ OBCHODNÍ s.r.o.
POMLETÍ:	NOMINAL CZ OBCHODNÍ s.r.o.

Pokud podnik zařadí makovou mouku mezi své produkty, bude následovat její nabízení na e-shopu a do obchodů se zdravou výživou, s nimiž podnik obchoduje na přímo, a samozřejmě distributorům. Šance na kladné přijetí jsou velké, neboť značka Ze Stodoly je již známější, a to především u prodejců, kteří již odebírají oleje a rádi budou nabízet zákazníkům další produkty podniku.

Len setý je obecně velmi žádanou potravinou. Posledních pár let je v České republice zdravý životní styl určitým trendem a lidé len začali používat v běžném stravování. Rozdrcený len se používá do směsí na pečení či jako ingredience do ranní kaše. Především ale len přispívá ke správnému trávení, udržuje mozkovou aktivitu a má protizánětlivý účinek. Na tento nápad přivedli podnik zákazníci z farmářských trhů. Lze tedy očekávat, že se balíčky lnu uchytí.

4.2.2 Výživa zvířat

Lněný olej, lisovaný za studena, se používá nejen u lidí, ale zvláště u psů a koňů. Olej obsahuje omega-3 a omega-6 nenasycené mastné kyseliny, které pomáhají nejen lidem, ale i zvířatům. Lněný olej pro zvířata je žádaný a oblast tohoto trhu je nepokrytá. Při rozhovoru s chovateli o lněném oleji se ukázalo, že někteří nevědí, jak s ním správně zacházet. Často jej skladují v nevyhovujících podmínkách, čímž dochází ke zkažení oleje, a i přesto jej chovatelé zkrmí. Zároveň se ukázalo, že chovatelé jsou rádi za pravdivé informace, přičemž i díky nim si podnik buduje obchodní důvěru. S tím souvisí vytvoření dobrého prostředí pro budoucí obchod.

4.3 Rozšířit portfolio prodejních akcí

V současné chvíli existuje několik oblastí prodeje:

- e-shop Ze Stodoly,
- prodejní akce,
- distribuce NOMINAL CZ OBCHODNÍ s.r.o.

Podniku by prodejní akce měly sloužit jako propagace značky. Jedná se o skvělou příležitost, jak se ukázat lidem. V roce 2018 se podnik téměř vždy účastnil akcí konaných hlavně na Vysočině. Podniku se ale ne vždy dařilo,

především pak kvůli špatné segmentaci zákazníků. Na další rok byly navrženy k návštěvě pouze ty trhy, které v analytické části práce získaly hodnotu 1–3. Ze Stodoly nabízí prémiové potraviny balené v designových lahvích, tudíž by se podnik měl zaměřit na akce ve městech s větší hustotou obyvatel. Zde je větší šance setkat se se zákazníkem, který má finanční prostředky na nákup kvalitních potravin a má o takovéto zboží zájem. Při zohlednění tohoto kritéria byly nalezeny tři události, které jsou tematicky zaměřené na zdravý životní styl nebo na kvalitní produkty českých výrobců. O tyto události by se měl podnik zajímat a v případě zájmu akceptovatelnosti dojezdové vzdálenosti zaslat přihlášku. Jedná se o:

- Festival Evolution PRAHA,
- Veggiefest OLOMOUC,
- Le Market PRAHA.

Je důležité, aby stánek s oleji zaznamenal co nejvíce zákazníků. Zákazník by měl odcházet s pocitem uspokojení. Díky ochutnávkám získávají zákazníci přímou zkušenost s výrobky a mohou se na základě osobní zkušenosti rozhodnout, zda si výrobek koupí, nebo ne. Zároveň mohou získat i cenné informace o zdravé výživě. Pokud si zákazník zakoupí produkt a je s olejem spokojen, měl by mít tento nákup efekt na rozšíření produktů do dalších tuzemských prodejen. Následně by totiž měl zákazník poptávat produkt ve své oblíbené prodejně zdravé výživy. Na základě tohoto podnětu by měl obchodník začít odebírat oleje přímo od podniku, nebo od jeho distributorů.

Ze Stodoly spolupracuje s distributorem NOMINAL CZ OBCHODNÍ s.r.o., který prodává výrobky Ze Stodoly dalším velkým distributorům, kteří je pak rozváží do malých obchodů. Distribuce je ovlivněna marketingovou stránkou podniku, ať už dobrou – podnik je v zisku, či špatnou – podnik je ve ztrátě, nebo mírně nad bodem zvratu.

4.4 Jak lépe využívat marketingové nástroje

Ze Stodoly využívá online marketing k tomu, aby se dostal do podvědomí většího počtu lidí a obchodníků.

4.4.1 Reklamní strategie

Propagace je jednou z hlavních oblastí, která se neustále mění. Cílem je být co nejvíce vidět. K tomu slouží marketingové nástroje usnadňující komunikaci mezi zákazníkem a podnikem. Podnik musí mít vše naplánováno tak, aby na sebe jednotlivé kroky navazovaly. Dále je třeba zvolit nástroj, který bude působit na lidi, a jehož efektivita je měřitelná. Nástroje se dělí na online a offline. Všechny věci zahrnuté na internetu jsou online a věci, které jsou fyzické, patří do druhé skupiny (offline).

Většina marketingových nástrojů je finančně náročná, např. billboardy, reklama v časopise nebo v televizi. Existují však způsoby jak zaujmout levně a přitom zajímavě. V poslední době má nezanedbatelný vliv internet, který nabízí různé možnosti propagace. Mezi online nástroje patří sociální sítě (Facebook, Instagram a další), webová stránka, reklama. V online marketingu je důležité kvalitně využívat všechny možnosti, které internet nabízí.

4.4.2 Online marketing

Podnik využívá online nástroje, mezi které patří sociální sítě (www.facebook.com/zestodoly, www.instagram.com/zestodoly), a zároveň provozuje vlastní webovou stránku, jejíž součástí je e-shop, informace o podniku a také recepty, jež představují online doplňkový produkt pro zákazníky.

4.4.2.1 Fotky a video

Podnik spolupracuje se začínajícím fotografem, který se osvědčil díky kvalitním fotografiím produktů a také receptů dostupných na webových stránkách zestodoly.cz. V dnešní době je ale na internetu spousta kvalitních fotek, proto jsou zde navržena dvě možná řešení.

Prvním z nich je mírné odlišení v tematice fotek. Jedná se o rodinný podnik, kdy rodina žije na farmě, na které hospodaří. Z tohoto důvodu by mohla propagace zahrnovat i ukázky z jejich každodenního života. Na webu se tak mohou sdílet nejen fotky z lisování olejů, ale i dalších činností, které souvisejí s hospodařením.

Druhým řešením je ukázat zákazníkům oleje v souvislosti se členy podniku – jak je oni sami užívají. Například fotka z přípravy snídaně, z nakládání sýru do oleje a dalších realizací receptů. Také se zde nabízí další činnosti, jako jsou např. sport nebo kosmetická péče, kdy je právě opět možné využít oleje lisované za studena.

Příběh rodiny Novákových je zajímavý pro zákazníky a je jedním z faktorů ovlivňujících značku podniku, a tím pádem i míru prodeje produktů.

Na webových stránkách je záložka s recepty. V dnešní uspěchané době si většina lidí nemá čas něco přečíst, pokud je to nezajímá. Lidé jsou také pohodlní a raději si pustí video. Video tak může představovat další krok k zatraktivnění produktů potencionálním zákazníkům. Stačí jenom kameraman, potraviny a vhodné místo. Dobře natočené krátké video zaujme více lidí než psané recepty.

4.4.2.2 E-shop

Návštěvnost e-shopu je nižší než na sociálních sítích. Každý měsíc jej navštíví okolo 400 lidí. Z toho jen nízký počet lidí nakoupí. Ovlivňujícím faktorem prodeje může být vysoké poštovné. Pokud poštovné nejde srazit, musí se podnik zaměřit na produkty. Když si zákazníci potřebují objednat jeden, či dva oleje, není pro ně výhodné platit za poštovné téměř stejnou částku jako za zboží. Podnik může na e-shopu nabízet doplňkové produkty jako například:

Taška s logem Ze Stodoly. Taška s logem je oblíbeným doplňkovým produktem firem. Na farmářské trhy se chodí většinou s plátěnou taškou, či košíkem. Myšlenka majitelů je taková, aby se nejednalo jenom o tašku s logem, ale aby byla zajímavým kouskem, který si zákazník vezme i tehdy, kdy nepůjde přímo nakupovat. Z jedné strany by byl obrázek zpracovaný Karolínou Strykovou a z druhé strany logo v menší velikosti

v poměru k potiskové ploše tašky. Na obrázku by byly potraviny, které si lidé mohou přinést z trhů – kvalitní sýry, salám, zelenina vypěstovaná přímo výrobcem nebo lahvička oleje Ze Stodoly. Taška bude mít certifikát Fair trade a Ze Stodoly dá tímto krokem najevo, že jim záleží na přírodě a lidech okolo.

Fair trade je označení zboží, které bylo vyrobeno lidmi z rozvojových zemí. Certifikace zaručuje, že výrobci (či pěstitelé) dostanou řádně zapláceno za odvedenou práci. Jejich pracovní podmínky jsou důstojné a odpovídají běžným standardům.

Dřevěné misky s vypáleným logem od českého řezbáře jsou dalším doplňkovým produktem. Miska bude sloužit především ke konzumaci jídel. Stejně tak jako u lahvíček, tak i u misek bude kladen důraz na designové zpracování. Zákazník bude misku kupovat s vědomím, že si pořídil něco stylového, přírodu minimálně zatěžujícího a užitečného. Jejich velkou výhodou bude nerozbitnost.

4.4.2.3 Zákazníci

Na webových stránkách se lze zaregistrovat jako stálý zákazník a zaškrtnout možnost pravidelně dostávat newsletter s informacemi o novinkách či událostech. Ze Stodoly se však o newsletter nestará, představuje velkou mezeru a slabou stránku podniku. Zákazníka si je potřeba hýčkat a starat se, aby byl i nadále v kontaktu s podnikem. Periodicita newsletteru by měla být alespoň jednou měsíčně a měl by obsahovat následující informace:

- oslovení konkrétního zákazníka,
- události, které podnik navštíví, a kde může být navázán osobní kontakt,
- nový recept.

4.4.2.4 Vzdělávání se členů podniku

Vzdělávání se, networking, budování obchodní sítě a přátelských vztahů je v dnešní době velmi důležité. Proto by ani podnik Ze Stodoly neměl ustrnout a měl by se snažit získávat nové informace, kontakty a využívat tento kapitál k rozvoji. Jelikož Brno je dostupné vzdálenostně, můžou jednotliví členové podniku navštívit tyto akce, kurzy, či organizace:

- Podnikni to!,
- Smart network,
- ICT PRO s.r.o. – Staň se úspěšným prodejcem,
- Školení e-mail marketingu pro B2C.

4.4.3 Offline marketing

Offline marketing zahrnuje vše mimo internetu. Ze Stodoly především využívá outdoorovou reklamu – letáky, vizitky, polepy na autě, bannery. Dále pak reklamu v magazínech, účast na farmářských trzích, food festivalu a festivalu se zdravou výživou.

Nynější **letáky** podniku jsou vyrobeny v Microsoft Word, písmo je tvořeno základním fontem. K lepší propagaci produktů by ale bylo lepší zachovávat jednotný koncept, který zákazníka osloví a bude mu blízký. Letáčky by tedy měly být navrženy grafičkou, Karolínou Strykovou, která navrhovala etikety k olejům. Tím by byla podpořena jednotnost vizuálního stylu Ze Stodoly.

Vizitky a polepy na autě jsou v pořádku. Jednoduchou formou je na nich sděleno vše podstatné a potenciální zákazník tak má lepší šanci si vše zapamatovat.

Ze Stodoly má dva **bannery**, které slouží především na farmářské trhy. Jeden je napsaný opět v Microsoft Word, ten je používán jen zřídka. Druhý je už od profesionála a koncepčně i graficky ladí s oleji.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá rozvojem malých rodinných podniků. Cílem bakalářské práce bylo navrhnout zvýšení tržeb a procesy, které tomu předcházejí. Procesy a oblasti okolo podniku byly popsány, uceleny a bylo navrženo jejich zavedení, či zlepšení stávajících procesů. Pokud se budou členové podniku řídit předkládanou prací alespoň částečně, dojde ke zlepšení situace a ucelení podniku. Ze Stodoly se stane známější mezi lidmi, bude produkovat více výrobků, a tím se zvýší i zisk.

Nejprve byly nastudovány teoretické poznatky při zavádění a vedení podniku – od vize, plánu až po prodej zákazníkům. Podnik byl rozebrán a zařazen do jednotlivých analytických částí.

Lidé se více zajímají o své zdraví a mnozí tomuto trendu upravují svůj životní styl, což představuje velkou příležitost k tomu, aby se podnik uchytil a vyráběl kvalitní oleje. Pokud podnik poroste, budou největší nedostatek představovat zaměstnanci. Ve SWOT analýze vyšla jako největší příležitost expanze na nové trhy a v oblasti slabých stránek neznámost podniku. S těmito faktory bylo dále pracováno v návrhové části.

Návrhová část se věnuje zlepšení jednotlivých složek. Pozornost je zde kladena především na nové produkty, které by mohly rozšířit dané portfolio. Příležitost expandovat na nové trhy je pro začínající podnik zásadní, a s tím souvisí online a offline marketing, ve kterém je neustále co zlepšovat. V práci se navrhuje zlepšení jak stávajících produktů s úpravou, tak i zavedení nových produktů do podniku. Ať už se jedná o přidávání více fotek z farmy, doplňkového zboží na e-shop nebo kvalitní péči o zákazníka.

Návrhy předkládané v této práci a jejich implementace, budou sloužit jako podklad pro rozvoj jednotlivých oblastí malého rodinného podniku Ze Stodoly v krátké, či dlouhé, době a zároveň povedou ke zvýšení tržeb.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Jak úspěšně prodávat?: marketing-produkt-prodej*. Ostrava: MONTANEX, 1994. ISBN 80-85 780-17-8.
2. MACHEK, Ondřej. *Rodinné firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.
3. HNILICA, Jiří. Proč si vybrat vedlejší specializaci Rodinná firma na katedře strategie? In: *Youtube* [online]. 10.8.2018 [cit. 2018-10-11]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=Ng_Ssf7Kli0
4. *Malé a střední firmy stále více věří marketingu* [online]. 18. června 2017 [cit. 2018-11-22]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2017/06/male-a-stredni-firmy-stale-vice-veri-marketingu/>
5. VESECKÝ, Zdeněk. *Rodinné firmy jsou prý zdravější než jiné. Známe jejich pro a proti* [online]. 3. 7. 2013 [cit. 2018-11-22]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/rodinne-firmy-jsou-pry-zdravejsi-nez-jine-zname-jejich-pro-a-proti/>
6. *Jak napsat marketingový plán* [online]. [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/jak-napsat-marketingovy-plan>
7. VYMĚTAL, Jan, Anna DIAČIKOVÁ a Miriam VÁCHOVÁ. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2005. Studijní texty (LexisNexis CZ). ISBN 80-869-2001-1.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. V Praze, 2005. ISBN 80-245-0902-4.
9. Haag, Annette B, BA,R.N., C.O.H.N.-S. Writing a Successful Business Plan. *AAOHN Journal*, 01, 1997, vol. 45, no. 1. pp. 25-32; quiz 33-4 Hospital Premium Collection; ProQuest Central; ProQuest Natural Science Collection; ProQuest Technology Collection. ISSN 08910162.
10. VEBER, Jaromír, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Management*. Praha: Management Press, 2000. Praxe podnikatele. ISBN 80-726-1029-5.
11. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

12. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
13. KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-3541-2.
14. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5
15. GUINN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL a Iveta HASHESH. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. ISBN 978-80-7314-125-7.
16. JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.
17. *Finanční analýza podniku v praxi: Ukazatelé rentability* [online]. 22. 3. 2012 [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Pomerove-ukazatele-rentabilitaaktivita-likvidita-zadluzenost.html>
18. BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování* [přednáška]. Brno: VUT, 11.11.2018.
19. KIYOSAKI, Robert T. a Sharon L. LECHTER. *Bohatý táta, chudý táta: co bohatí učí svoje děti a chudí a střední vrstvy ne*. Hodkovičky: Pragma, 2001. ISBN 80-720-5822-3.
20. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=VYoydCuL-YMC&oi=fnd&pg=PR7&dq=teorie+rozvoje+podnik%C5%AF&ots=ydOn3hw7ZN&sig=5M8zjs83dns0f0yu30MsuqO1f20&redir_esc=y#v=onepage&q=teorie%20rozvoje%20podnik%C5%AF&f=false
21. ZAHRA, Shaker A. Developing theory-grounded family business research: Some suggestions. *Journal of Family Business Strategy* [online]. 2016, 7(1), 3-7 [cit. 2018-12-10]. DOI: 10.1016/j.jfbs.2015.10.004. ISSN 18778585. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877858515300620>

22. TOMÁŠKOVÁ, Klára. *Celiakie a bezlepková dieta: Výskyt* [online]. 20.4.2018 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostpotravin.cz/celiakie-a-bezlepkova-dieta.aspx>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obr. 1: Grafické znázornění Porterova modelu (Zdroj: vlastní zpracování)	19
Obr. 2: Logo Ze Stodoly	27
Obr. 3: Rozdělení zákazníků (Zdroj: vlastní zpracování).....	29
Obr. 4: Struktura podniku (Zdroj: vlastní zpracování)	38

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tab. 1: Swot analýza (Zdroj: vlastní zpracování).....	20
Tab. 2: Konkurenti (Zdroj: vlastní zpracování).....	37
Tab. 3: Hodnocení trhu (Zdroj: vlastní zpracování)	44
Tab. 4: Náklady na lisovnu (Zdroj: vlastní zpracování)	45
Tab. 5: SWOT analýza Ze Stodoly (Zdroj: vlastní zpracování)	46
Tab. 6: Rozdělení na strategické a taktické cíle (Zdroj: vlastní zpracování).....	52
Tab. 7: Náklady na makovou mouku (Zdroj: vlastní zpracování)	53